

A KÖNYVTÁRI STRATÉGIAI PROGRAMOK OSZTÁLYOZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

SÖRÉNY EDINA

Nemzeti Közzolgálati Egyetem Egyetemi Központi Könyvtár és Levéltár, főigazgató

ABSZTRAKT

A stratégia és a stratégiai gondolkodás több évezreden keresztül alakult és formálódott, de igazán csak a 20. században terjedt el más szakterületeken is az üzleti világnak köszönhetően. A közigazgatásban a stratégiai tervdokumentumok elkészítésének szabályait Magyarországon kormányrendelet szabályozza 2012-től. A kormányzati stratégiai irányítási rendszer célja, hogy a szervezetek tervezési képességei javuljanak és működésük alapvető elemévé váljon a stratégiai gondolkodás. A stratégiai tervezés nem egyszerűen a megvalósítandó cél érdekében elvégzendő lépések egymásutániságát jelenti, hanem újfajta gondolkodást és szemléletet. Alkalmazásával van esélyünk arra, hogy egy intézmény, például egy könyvtár olyan dinamikus szervezet legyen, amely a tevékeny alakítója és nem elszenvedője a változásoknak. A könyvtári szakterületen eddig három megvalósult stratégiai ciklus elemzésének elvégzésére van lehetőségünk. Írásom a fenti tényezők vázlatos összefoglalása.

„Stratégia nélkül olyan a szervezet, mint a hajó, amelyiknek nincs kormányja és körbe-körbe jár.” (Ross, J. – Kann, M.)

Bevezető

A stratégia egy olyan összehangolt cselekvéseket tartalmazó folyamat, amely igazodási pontként szolgál az egyes emberek, közösségek, szervezetek, intézmények, országok, kontinensek és a globális világ tevékenységeinek tervezéséhez rövid-, közép- és hosszútávon egyaránt. A stratégia mint folyamat vizsgálata osztályozási szempontból is igen érdekes, hiszen az évezredek múlásával egyre több szakterület fedezte fel magának az ebben rejlő pozitív lehetőségeket. A 20. század során főként a gazdasági és marketing szektorban tudott kiteljesedni, aminek hatására folyamatosan bővült azon szavak és kifejezések köre, amelyek a stratégiák tervezéséhez, megvalósításához, nyomon követéséhez és értékeléséhez kapcsolódnak.

Ebben az elemzésben a közigazgatás világában kialakult stratégiák különböző szempontból történő megközelítése található, továbbá a könyvtári stratégiák osztályozási lehetőségeit tekintetem át. A könyvtári stratégiák az ágazati irányítás eszközeiként a szakpolitikai stratégiák közé tartoznak, amelyek bár nem kötelező stratégiai tervdokumentumok, meghatározhatják Magyarország több mint 3 700 könyvtárának működését, fejlesztési irányait. Eddig három, már megvalósult könyvtári stratégiai ciklusról beszélhetünk. A jelenlegi szabályozás alapján Magyarországon ezen típusú stratégia elfogadásáról a Kormány dönthet.

A stratégia fogalma és megjelenése a közigazgatásban

A stratégia kifejezés *eredetileg a hadviseléshez* kapcsolódódott, a végső győzelem eléréséhez vezető tevékenységek megszervezésének és a szükséges erőforrások mobilizálásának és mozgatásának átgondolt rendjét jelentette.

Minthogy a gazdasági életre is jellemző, hogy az egyes szereplők között a legkülönbözőbb harcok folynak, illetve e szereplők is hosszútávú célok elérésére törekednek, és ennek során számos akadályt kell legyőzniük, így a stratégia fogalma, a stratégiai gondolkodás használhatónak bizonyult az üzleti szféra számára is. A gazdaságban ennek megfelelően általánossá vált a stratégiai szemléletmód, a piaci szereplők vállalati-, üzleti stratégiában, ennek részeként marketing stratégiában, humánerőforrás stratégiában gondolkodnak, a gazdaságtudományon belül pedig lényegében önálló diszciplínává vált a stratégiai menedzsment.

A politika és a magánszektor között egyre élénkülő kapcsolatoknak köszönhetően, illetve a modern államot érő kihívásokra válaszul a 20. század végére *a stratégiai szemlélet elérte a közszektor is*, elsősorban a nonprofit szféra szervezeteit, majd a közigazgatást, államigazgatást. Magyarországgal szemben az elmúlt évtizedben az Európai Unió részéről merült fel a konkrétumokat tartalmazó, átlátható és számon kérhető kormányzati stratégiai tervek iránti igény. A magyar államnak ebből kifolyólag voltak és vannak országos szintű (pl. Nemzeti Fejlesztési Terv, Új Magyarország Fejlesztési Terv, Új Széchenyi Terv) és ágazati (pl. környezetvédelmi, informatikai-, fenntartható fejlődési-, turizmusfejlesztési vagy korrupció-elleni, köznevelési, élethosszig tartó tanulási) stratégiái. Ezek a stratégiák különböző időszakokban, egységes módszertan híján különböző formában és eltérő mélységben és tartalommal készültek, és a megvalósításuk nyomon követésére és értékelésére sem készült egységes szempontrendszer.

A magyar közjogi rendszerben intézményes formában korábban is jelen volt a közigazgatás tervezési (stratégiaalkotási) kötelezettsége. A „régí” Alkotmány úgy rendelkezett, hogy az Országgyűlés határozza meg az ország társadalmi-gazdasági tervét, *e társadalmi-gazdasági tervek kidolgozását a Kormány biztosítja*, a Kormány gondoskodik megvalósulásukról, illetve meghatározza *a tudományos és kulturális fejlesztés* állami feladatait, és biztosítja az ezek megvalósulásához szükséges feltételeket.¹

A stratégiai tervdokumentumok és az azokhoz kapcsolódó kormányzati intézkedések összhangjának biztosítása érdekében – az Alaptörvényben biztosított eredeti jogalkotó hatáskörben – bocsátotta ki a Kormány *a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendeletet*, amely „*a stratégiai tervdokumentumok előkészítésére, társadalmi véleményezésére, elfogadására, közzétételére, megvalósítására, nyomon követésére, valamint előzetes, közbeni és utólagos értékelésére, továbbá felülvizsgálatára vonatkozó követelményeket határozza meg*”². A rendelet a Kormányra, a minisztériumokra, a különböző kormányhivatalokra, a központi hivatalokra, a rendvédelmi szervekre terjed ki.

A stratégiai tér

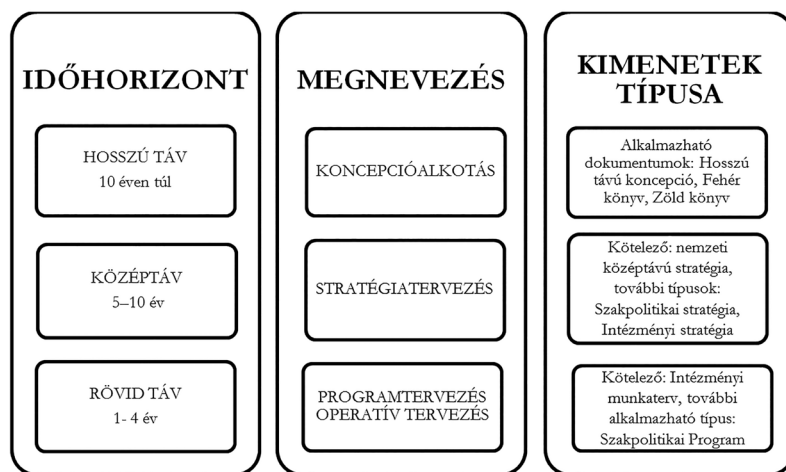
Stratégiai téren a különböző stratégiai dokumentumok meghatározott szempontok alapján strukturálható rendszerét értjük (1. ábra). A legfontosabb rendezési szempontok, elvek a következők:

- a stratégiák hierarchikus rendszerében elfoglalt helye szerint (átfogó stratégia, vagy az átfogó stratégia témakörének egy részére koncentráló stratégiai dokumentum),
- a stratégiák hatóköre szerint (pl. országos, intézményi),
- a stratégiai tervdokumentum típusa szerint (pl. az országelőrejelzés, a nemzeti középtávú stratégia, a miniszteri program, az intézményi munkaterv, továbbá a hosszú távú koncepció, a fehér könyv, a szakpolitikai stratégia, a szakpolitikai program, az intézményi stratégia és a zöld könyv),
- kötelezőségük szerint,
- a kibocsátó szerint (pl. a Kormány vagy egy miniszter),
- a stratégiák időtávja szerint (pl. rövidtávú, középtávú, hosszú távú),
- a megvalósulás fázisa szerint,
- nyomon követése, amely a célkitűzések, továbbá a feladatok határidőben történő megvalósítására vonatkozik (pl. a dokumentumokban meghatározott időpontban, évente),
- értékelése.

Jelenleg a közigazgatásban 110 stratégiai tervdokumentum létezik (pl. Fehér könyv, Stratégia és program, Átfogó stratégia, Intézkedési terv stb.).

Ezen stratégiai tervdokumentumoknak nagyságrendileg 60–70 százaléka kormányzati dokumentum, amelynek végső jóváhagyója a Kormány. A fennmaradó 30–40 százalék esetén az Országgyűlés fogadta el az adott stratégiai tervdokumentumot.

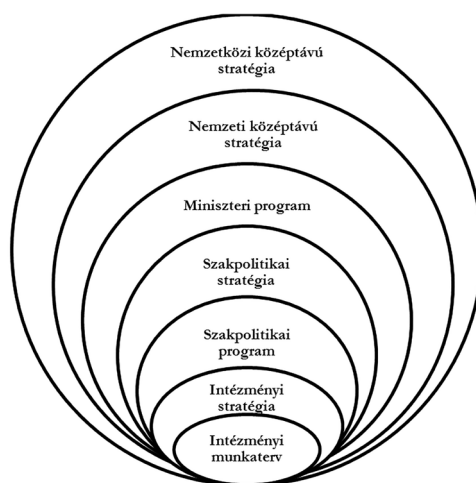
A kormányzati stratégiai irányítás rendszere (KSIR) természetesen túlmutat egy jogi szabályozás bevezetésén és fenntartásán. Célja, hogy a szervezetek tervezési képességei javuljanak, és működésük alapvető elemévé váljon a stratégiai gondolkodás. Ennek értelmében legyenek képesek megjelölni a rövid- és középtávú prioritásokat, meghatározni a felelősöket és a feladatokat, nyomon követni ezek ütemezett végrehajtását, valamint szükség szerint eredményesen tudjanak beavatkozni a folyamatokba.



1. ábra: A stratégiák jellemzői

A stratégiák hierarchikus rendszere és jellemzője

A stratégiai tervdokumentumok esetében alapvető elvárás, hogy a szűkebb területet, témát felölelő stratégia nem lehet ellentétes az adott kérdéskört érintő, átfogóbb tartalmú stratégiával (2. ábra). A stratégiai tér egészére vonatkozó elvárás pedig, hogy a különböző tervdokumentumok elkészítése során különös figyelmet kell fordítani a nemzetközi trendek, a nemzeti érdekek és nemzetpolitikai célok érvényesítésére. Emellett szintén alapvető elvárás a stratégiák illeszkedése az összkormányzati célkitűzésekhez, amelyeket elsősorban a kormányprogram fogalmaz meg. Külső elvárásként jelentkezik az európai uniós kötelezettségekhez kapcsolódóan a nagy uniós stratégiai tervdokumentumokkal való összhang igénye (pl. EU 2020) is.



2. ábra: A stratégiák hierarchiája

A stratégiák jellemzői:

- A stratégiák hatóköre
- A stratégiák időtávja
- A stratégiai tervdokumentum kibocsátója
- A stratégiai tervdokumentum értékelése
- Kötelező és nem kötelező stratégiai tervdokumentumok

A könyvtári szakpolitikai stratégiák osztályozási lehetőségei

A könyvtári területhez, tevékenységeihez számos stratégiai dokumentum kapcsolódik hazai és nemzetközi szinten egyaránt. Vannak országos szakpolitikai könyvtári stratégiák, és vannak országos és nemzetközi szakmai szervezetek által készített könyvtári stratégiák. Lehet könyvtári stratégiája egy-egy könyvtártípusnak, és lehet egy könyvtárnak is. Ezen könyvtári stratégiák szinte minden alkalommal kapcsolódnak célrendszerükben és főbb szerkezetükben egymáshoz, és magukban foglalják valamilyen mértékben, illetve építenek a nemzetközi és nemzeti középtávú stratégiákra is.



A három stratégiai ciklus céljainak – mint stratégiai elem – vizsgálata során egyedül a szakemberekkel kapcsolatos téma jelenik meg mindhárom ciklusban, de eltérő szóhasználattal (pl. továbbképzés-, életpálya-, és kompetenciafejlesztés). De hasonló elem, bár nem azonos szóhasználattal, az Országos Dokumentumellátó Rendszer fejlesztéséhez kapcsolódó beavatkozás. Kibontakoznak a célokból a főbb innovációs folyamatok és szakmai irányok, aminek szószintű elemzése szintén érdekes eredményekhez vezethet. Vizsgálhatjuk továbbá a beavatkozási területek szókészletét, amely már egy mélyebb szintű tartalmi vizsgálat is. Ezzel a stratégiai tervdokumentumok három ciklusában lévő szaknyelvi változásokat is nyomon követhetjük.

Összefoglalás

A stratégia, a stratégiai szemlélet kialakulása és a stratégiai tervezés elterjedése több száz évre tekint vissza. Az üzleti világ közvetítésével más ágazatok is felfedezték a stratégiai menedzsment szemléletét, a gondolkodásmódban rejlő fejlesztési lehetőségeket. A közigazgatásban a 20. század végén jelent meg, amit 2012-től már jogszabály határoz meg. A jogszabály révén nevesítésre kerültek a közigazgatás stratégia tervdokumentumai, amelyek formai és tartalmi szempontból is számos jellemző alapján vizsgálhatók. Ezen tervdokumentum egyike lehet a könyvtári stratégia is, amelynek elemzése új utakat nyithat a feltárásban.

Irodalom

- ANTAL Zsuzsanna [et al.]: Közzolgálati szervezetek vezetése. Budapest, Aula, 2011. 211 p.
- ANTHOPOULUS, Leonidas G. – REDDICK, Christopher G.: Government e-Strategic Planning and Management: Practices, Patterns and Roadmaps. Springer Science & Business Media, 2014. Forrás: [https://books.google.hu/books?id=I1m-BAAAQBAJ&pg=PA151&dq=\[-\]=strategic+planning+gover*&hl=hu&sa=X&ei=I2xlVbLgEYTxUs-rgKgO&ved=\[-\]0CDQ6A6AwAw#v=onepage&q=strategic%20planning%20gover*&f=false](https://books.google.hu/books?id=I1m-BAAAQBAJ&pg=PA151&dq=[-]=strategic+planning+gover*&hl=hu&sa=X&ei=I2xlVbLgEYTxUs-rgKgO&ved=[-]0CDQ6A6AwAw#v=onepage&q=strategic%20planning%20gover*&f=false) [2016. január 7.]
- BALATON Károly [et al.]: Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2014. 179 p.
- BALATON Károly [et al.]: Stratégiai menedzsment. Budapest, Aula, 2011. 338 p.
- BÁNGI-MAGYAR Attila (szerk.): AVIR kézikönyv: stratégiaalkotás, VIR, stratégia mutató, adattár, felsőoktatási menedzsment. [Budapest], Educatio, [2010]. 240 p.
- Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár: ETO jelzetek Forrás: [http://hu.wiki.\[-\]lib.unideb.hu/index.php/ETO_jelzetek](http://hu.wiki.[-]lib.unideb.hu/index.php/ETO_jelzetek) [2016. január 7.]
- DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: Vezetés és szervezés: szervezetek kialakítása és működtetése. [Budapest], Aula, 2011. 483 p.
- FARKAS Krisztina: Közpolitikai stratégiai tervezés és menedzsment jövőbeni keretei a közigazgatásban. 2012. Forrás: [http://www.ofi.hu/sites/default/files/attachments/tamop414_\[_\]kozpolitikai_strat._2012-02-07.pdf](http://www.ofi.hu/sites/default/files/attachments/tamop414_[_]kozpolitikai_strat._2012-02-07.pdf) [2016. január 7.]
- HAVE, Steven ten: Legsikeresebb vezetési modellek. Budapest, Manager Könyvkiadó, 2009. XVI, 211 p.
- KÁDÁR Krisztián: Stratégiai tervezés a közigazgatásban. Forrás: [https://vtki.uni-nke.hu/\[_\]uploads/media_items/kadar-krisztian-strategiai-tervezes-a-kozigazgatásban.original.pdf](https://vtki.uni-nke.hu/[_]uploads/media_items/kadar-krisztian-strategiai-tervezes-a-kozigazgatásban.original.pdf) [2016. január 7.]

- A könyvtári terület stratégiai céljai 2003–2007 között. Budapest, Oktatási és Kulturális Minisztérium, 2002. Forrás: [http://ki.oszk.hu/content/konyvtari-terulet-strategiai-celjai-2003-\[-\]2007-kozott](http://ki.oszk.hu/content/konyvtari-terulet-strategiai-celjai-2003-[-]2007-kozott) [2016. január 7.]
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) [2011.06.10.]. Forrás: [http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/\[-\]download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/[-]download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf) [2016. január 7.]
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 12.0) [2012.08.31.]. Forrás: [http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/\[-\]d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/[-]d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf) [2016. január 7.]
- MAJZIKNÉ BAUSZ Ágota: Az e-kormányzat, e-közigazgatás problémái és terminológiai vonatkozásai Magyarországon. = Magyar Terminológia, 1. évf. 1. sz. 2008. 59–76. p.
- MINTZBERG, Henry: Stratégiai szafari: útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben. Budapest, HVG Kiadói Zrt., 2005. 436 p.
- NIEDERMÜLLER Péter (szerk.): Sokféle modernitás: a modernizáció stratégiai és modelljei a globális világban. Budapest, Nyitott Könyvműhely, L'Harmattan, 2008. 285 p.
- Portál program – a könyvtárügy stratégiája 2008–2013. Budapest, Oktatási és Kulturális Minisztérium, 2007. Forrás: <http://ki.oszk.hu/content/portal-program> [2016. január 7.]
- SKALICZKI Judit: Stratégiai tervezés. Forrás: [http://18pedagogia.hu/sites/default/files/\[-\]node/attachments/sj_strategiai_tervezes_kvtar.pdf](http://18pedagogia.hu/sites/default/files/[-]node/attachments/sj_strategiai_tervezes_kvtar.pdf) [2016. január 7.]
- SKALICZKI Judit: A rendszerváltás könyvtárügyétől a könyvtárügy rendszerváltásáig. Budapest, Könyvtári Intézet, 2011. 159 p.
- UNGVÁRY Rudolf: Osztályozási rendszerek a világhálón. = Könyv, Könyvtár, Könyvtáros, 8. évf. 6. sz. 1999. Forrás: [http://ki.oszk.hu/3k/2012/09/osztalyozasi-rendszerek-a-vilag\[-\]halon](http://ki.oszk.hu/3k/2012/09/osztalyozasi-rendszerek-a-vilag[-]halon) [2016. január 7.]
- UNGVÁRY Rudolf: Tezaurusz és ontológia, avagy a fogalmi ismertetőjegyek generikus öröklődésének formalizálása. = Tudományos és Műszaki Tájékoztatás, 51. évf. 5. sz. 2004. Forrás: http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=3615&issue_id=450 [2016. január 7.]

Jegyzetek

- ¹ 1949. évi XX. törvény a Magyar Köztársaság Alkotmánya 19. § (3) bek. c) pont és 35. § (1) bek. e) és f) pontok. Forrás: <http://ki.oszk.hu/sites/ki.oszk.hu/files/dokumentumok/1949.pdf> [2016. január 7.]
- ² 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet a kormányzati stratégiai irányításról. Forrás: [http://net.\[-\]jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200038.KOR](http://net.[-]jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1200038.KOR) [2016. január 7.]

Sörény Edina a tanulmány írásakor főtanácsadó az Emberi Erőforrások Minisztériuma Kultúráért Felelős Államtitkárság Kulturális Kapcsolatok Főosztályán, majd 2016-tól a Nemzeti Közszerológiai Egyetem Egyetemi Központi Könyvtár és Levéltár főigazgatója. Az ELTE Irodalomtudományi Doktori Iskola Könyvtártudomány Doktori Programjának hallgatója.